

## An Extension Research on Marketing Guideline of

### A Mattou Farmer's Pomelo on Moon Festival

### 輔導麻豆文旦柚農民秋節行銷之推廣研究

Jiun-Shong Wang<sup>1)</sup> Shang-Rong Chen<sup>2)</sup> Debbie Wang<sup>3)</sup> Chin-Chung Chang<sup>4)</sup>

王俊雄

陳尚蓉

王琇瑩

張錦娟

### Abstract

From the viewpoint of systemic integration and innovation, this study tried to using the packaged counseling model to involve the entire agricultural journey from the production to marketing to carry on the agricultural extension work. Coordinating the goal of “security agriculture”, we instructed the case of farmer produced safe and high quality shaddocks based on the safe and high quality management model of agricultural chemicals fertilizer decrement. Simultaneously, the specialized counseling team was formed to utilize an action research for guiding and coordinating the case of farmer to complete the practice of self-marketing. Some findings of this study discovered the obvious empowerment effect. At the same time, the case of famer also obtained the benefit of cost

reduction and profit increment. This kind of extension model is providing penetrating insight referring to the public agricultural units and the institutes of agricultural extension.

**Key words:** safe agriculture, action research, agricultural extension, marketing

### 摘要

本研究採取系統整合的觀點，從生產到銷售全程介入輔導，基於創新的角度，嘗試整合型諮詢顧問模式來進行農業推廣工作。配合「安全農業」的目標，指導個案農民依照「農藥肥料減量之安全高品質管理模式」，生產出安全優質的文旦柚，同時組成專業輔導團隊，參照行動研究方法，引導協同研究者進行農民自我行銷的實踐。研究結果發現，此種整合套裝推廣方法，同時帶領農民行動，具有提升農民賦權增能的效果，農民亦獲得降低成本，增

1) Associate Researcher, Agricultural Extension Center, National Chung Hsing University, Taiwan, R.O.C. 國立中興大學農業推廣中心副研究員。

2) Assistant Professor, Department of Information Management Technology and Science Institute of Northern Taiwan, R.O.C., Corresponding Author. E-mail: sjchen@ntist.edu.tw  
北台灣科技學院資管系助理教授，通訊作者。

3) Project Consultant, Taiwan Agricultural Extension Association, R.O.C.  
台灣農業推廣學會農會輔導專案計畫顧問。

4) Secretary, Taiwan Agricultural Extension Association, R.O.C. 台灣農業推廣學會秘書。

加收益的有形成果，故此種輔導推廣模式，值得供予農政單位與推廣機構參採。

**關鍵詞：**安全農業、行動研究、農業推廣、行銷

## 前言

「降低生產成本，保障合理收益」一直是國家重要的農業施政目標，旨在讓農業成為農民安身立命的產業，亦使農業成為國家長治久安的基石。欲達前述政策目標，則須依賴農業技術專家與農業推廣專家的合作，輔導農民進行正確的經營管理。但是，從過去的經驗檢討，農業技術專家較著重於單一創新技術的輔導，而農業推廣專家則較著重於知識資訊的傳播，至於農產品收穫後的運銷階段則較少專責人員來協助農民進行銷售業務，但此項工作攸關農民獲得合理收益至鉅，因此，本研究決定採取整合型諮詢顧問模式，運用套裝推廣策略，組成專業團隊，介行動研究方法，帶領個案農民跳脫傳統生產與運銷行為，嘗試創新的系統性產銷運作，期能回應政策目標，並呼應促成農民知識、技能、行為改變的推廣定義，使農民實質獲益。基於前述，本研究目的如下：

- 一、整合創新技術，指導農民降低生產成本，產出安全高品質水果。
- 二、採用行動研究，帶領農民賦權增能，創新行銷策略，追求合理收益。
- 三、提出研究成果與建議，供予農政單位及推廣機構參考。

## 整合型諮詢顧問的套裝農業推廣策略

在農業推廣工作中，諮詢顧問方法是同時將診斷(diagnosis)、諮商(counseling)和協助(helping)等功能結合形成整合性諮詢服務模式，此模式包含 1.接觸、2.發現、3.診斷、4.諮商、5.協助、6.評估選擇、7.參與執行、8.再循環或擴展等階段<sup>(5)</sup>。其中，在完成評估選擇以後，專家顧問需要參與解決方案的執行工作，提供各類機會使農民能知悉改變的新知識和技能，並能朝向問題解決目標行動。專家顧問也即時陪同農民評估行動的各個步驟，亦即共同來控制確認方案執行的效果。

本研究即依前述原則整合各種領域專家，包括作物病害、蟲害、及推廣、行銷等專家。所謂套裝推廣策略，指的是從生產到運銷一系列的完整安排，生產階段提供的是整套的管理技術與資材的提供，運銷階段亦提供整套的系統性職能的指導。農民從生產到銷售，整年(季)的管理動作依序不下數十項，過去單一技術的提供或單項推廣作為的指導，其成效甚為有限，可謂幫助不大。過去一般諮詢顧問系統雖然亦有整合不同領域專家，但較為被動因應解決農民問題，且未對特定對象輔導，亦未見從產到銷的全程指導，例如過去試驗改良場所舉辦的技術諮詢會議。最近則發現台灣農業推廣學會在執行農委會「挑戰廿一世紀農會創新經營策略之輔導發展計畫」，在輔導農會時採用整合型諮詢顧問方式，針對員工向心力、現有業務改善及創新事業發展等三方面的促進提升，成效頗佳，此為最佳較成功的案例。此

種推廣輔導系統的優點即在於針對特定對象，所需知識、技術一次到位，並予全程互動、參與、指導，確保績效的掌握。因此，整合型諮詢顧問的套裝推廣模式值得各推廣機構參考運用。

## 行動研究方法的應用

農業推廣工作存在於推廣人員與農民互動之間而產生意義，因此，推廣較重視過程取向的行動經驗與實踐的成果<sup>(6)</sup>，應在不斷的行動過程中來描述和分析，而所謂行動研究方法即強調研究者應參與設計、行動的推進、行動的評估與檢討。行動研究亦強調賦權增能(empowering)之助人工作方法，在行動中找研究問題，認為研究者與研究對象存在合作信任關係<sup>(2)</sup>。如果農民不只是被研究的對象，而是平等地參與研究問題的形成、資料的蒐集、分析、解釋的協同研究者，則可稱為參與式行動研究<sup>(8)</sup>。其操作過程如下：1.發展行動計畫，2.運作行動：執行、修正、協商、對話、再建構，3.觀察，4.省思：檢核、價值認定、思考倫理、評估、討論、再次行動<sup>(7)</sup>。行動研究，關注研究結果的立即性與及時性，強調行動及研究的結合與不斷循環的檢證，以協助實務工作者從實際工作過程中進行學習，關注其實務工作，理解其實務工作的生活世界，並使其實際行動的合理性和公平性有所進步<sup>(4)</sup>。行動研究有下列特質：(1)行動研究隨情境而異，旨在特定的情境中診斷並解決問題；(2)它是集體協同合作的，由研究小組與實際工作人員共同進行研究；(3)它是參與的歷程，研究成員在進行研究時，直接的或間接的參與研究；

(4)它是自我評鑑的，在進行過程中不斷地修正方案並加以評鑑監控，以真正改進實務問題。基本上，行動研究包含三項特性：「為行動而研究」(research for action)；「在行動中研究」(research in action)；「由行動者研究」(research by actors)<sup>(1)</sup>。行動研究的階段以找出一個起始點為開端，這個起點是可以在個人的實務中發展的，它也是個人有意願投注心力去追求的。之後，透過對話、訪談及其他收集資料的方法，收集到相關資料，然後對收集到的資料加以分析，情境得以釐清。在情境釐清之後，隨之得以產生的結果便是發展出行動策略，並且將策略轉入實踐之中<sup>(3)</sup>。

秉持前述原則，本研究輔導團隊與協同研究農友處在一個平等協同的地位，朝向共同探究的研究問題而互動前進，更重要的是能夠實現農民的賦權增能目的。至於記錄的方式則包括各種電腦管理系統、個人互動記憶感受、電話記錄、訂單傳真、多次會議記錄、非正式溝通等。本行動研究關注的目的有兩項，一為行動研究者投身於一個事關農友家庭全年唯一一年收入的真實情境，帶領與陪同他們從事過去未曾有過的自我行銷行動，可以厚植研究者實貴實務經驗，養成自我輔導農民行銷的知能。二為協同研究者及其家人可以經歷親自行銷本身產品的歷程，可以學習與體認諸多行銷的決策、觀念、方法與技巧。而觀察的焦點即在行動研究者與協同研究者的共同成長，而非止於金錢的收入高低。

## 生產技術指導的 套裝推廣模式

「安全農業」是未來普世認同的價值，國立中興大學農業推廣中心致力輔導農民朝此目標前進。創新採用「農藥肥料減量之安全高品質農業管理模式」，教導農民生產出經農藥所檢驗符合國家安全標準之優質梨、葡萄、文旦、甜柿、柑桔、小番茄、茶等農產品。「農

藥肥料減量之安全高品質農業管理模式」是結合創新技術的整合式技術推廣方法，利用農業推廣中心主任蔡教授研發的蔡 18 有益菌，及適時適量的用肥施藥設計，可以指導農民顯著減少原先農藥肥料施用量，降低農民生產成本，保障產品安全，維護生態環境，並能提升品質與收益。蔡 18 菌是一種自然界的放射線菌，為目前所發現甚具競爭力的益菌，對線蟲、蟎類、某些病菌具有明顯的抑制效果，因

表 1. 採用安全高品質農業管理模式資材成本支出降低比較表

Table 1. The results of model for safety and high quality by the costs were reduced.

農民資料	肥 料		農 藥	
	降低金額	降低比率	降低金額	降低比率
A 農友	124,820	59.34%	52,285	65.41%
B 農友	45,485	78.07%	11,680	63.79%
L 農友	121,800	42.29%	111,130	64.65%
D 農友	35,550	39.36%	51,060	64.98%
E 農友	98,287	84.69%	197,590	94.62%
F 農友	19,000	85.9%	47,020	95.96%
G 農友	49,030	83.82%	91,500	81.33%
H 農友	46,356	84.25%	35,780	65.92%
I 農友	43,100	26.12%	40,500	69.46%
J 農友	23,245	35.57%	6,770	52.16%
K 農友	60,000	60.00%	20,000	20.00%
L 農友	46,750	38.84%	20,440	28.77%
M 農友	72,850	45.33%	85,860	33.99%
N 農友	118,100	38.22%	36,850	35.35%
O 農友	148,000	43.66%	52,380	25.63%
P 農友	59,677	45.6%	19,370	67.30%
總平均	69,503	55.69%	55,013	58.08%

資料來源：本研究整理，原始資料由興大農推中心提供

此，可以讓農民減少用藥；其醱酵液內含多種胺基酸並具顯著開根功能，因此，可以讓農民減少用肥，並提升果品風味，經農業推廣中心團隊在生產技術指導上努力三年所輔導農民其農藥肥料減少用量平均幅度超過 50%，其生產成本降低成效堪稱可觀（詳如表 1）。

## 研究個案之選擇

麻豆文旦柚素負盛名，雖然全國目前已有產量、面積過量的現象，但其在消費者心目中仍具有一定的品牌效益。經過專家團隊審慎於現場觀察評估之後，決定擇取麻豆安業里李姓農友為本行動研究的個案對象，亦即為協同研究者，其選定的標準如下：

- 一、專業農家。
- 二、生產過程遵照「農藥肥料減量之安全高品質農業管理模式」操作，接受興大農推中

心技術指導。

### 三、志願全程參與配合本行動研究。

李姓農友自從 2008 年 1 月開始接受興大農推中心的輔導，完全採用「農藥肥料減量之安全高品質管理模式」，成果相當顯著，生產成本亦明顯降低（如表 2）。其中，農藥節省支出 40,500 元，肥料節省支出 43,100 元，共計降低生產成本 83,600 元，生產之文旦柚亦經農藥所檢驗達安全標準，並於 2008 年 8 月 18 日在其果園辦理成果示範觀摩會，將其成果與採用心得分享耕種相同作物之農民。根據李姓農友接受輔導前一年的產出分析，其文旦柚由兩位批發商承購，統一價格為每台斤 25 元，產量為 6500 台斤，故收入為 1,755,000 元，但應注意每年景氣變動，價格變易的問題。

表 2. 李姓農友採用安全高品質農業管理模式前後對照表

Table 2. The costs comparison Lee farmer adapted the model of safety and high quality.

姓名		肥料		農藥	
		次數	金額 ( 元 )	次數	金額 ( 元 )
農作物	採用前後				
面積					
李姓農友 文旦 0.85 甲地	採用前(95.12~96.4)	7	165,000	9	58,300
	採用後(97.1~97.6)	5	121,900	5	17,800
	差額	-2	-43,100	-4	-40,500
	降低比率		26.12%		69.46%

## 文旦柚秋節行銷輔導之歷程分析

在農業推廣工作經驗中，常遇到農友反應種的好，也不一定可以賣到好價錢，因此，有

關農產品採收之後，到消費者端的運銷職能，以及運銷價差問題，歷來皆是農業推廣工作較少介入之處。利用創新套裝技術僅能幫助農友降低生產成本，產出安全優質的文旦柚，但是銷售階段需要不同領域的知識與技術，亟待農

業研究與推廣人員切身親歷實境，將理論化為行動，以養成行銷實務能力，並能真正幫助農民提高收益，面對此種挑戰，乃決定組成專業輔導團隊，協同李姓農友進行以下的推廣研究。

## 一、專業輔導團隊之組成

結合志同道合的關心農業之士組成專家小組，以團隊方式，依各自專長分工合作（如表 3），自 97 年 8 月 9 日開始，規劃執行麻豆文旦柚的秋節運銷之推廣研究。

表 3 本行動研究專業輔導團隊

Table 3. The consultative experts of the action research.

姓名	專長
蔡○○	農業技術專家
王○○	農業推廣專家
陳○○	公關行銷專家
洪○○	市場分析專家
王○○	行銷企劃專家
陳○○	資訊管理專家
蔡○○	關係行銷專家
張○○	展場規劃專家
李○○	文旦柚生產專家

## 二、建構管理系統

資訊科技在企業基礎營運作業上的使用早在 1980 年即已開始，在歷經物料需求規劃 (Material Requirement Planning, MRP)、製造資源規劃 (Manufacturing Resource Planning, MRPII)、企業資源規劃 (Enterprise Resources

Planning, ERP) 等重大轉型，直到營運作業系統與其他系統的整合，而形成即時電子化企業的資訊科技架構與應用，可謂成熟且在相關文獻中也被認可具有確實的效益。

在「基本資料設定」部分包括系統參數設定，公司、部門與業務人員資料設定，使用者密碼與權限控制，交易使用貨幣與匯率設定等；「訂單/銷貨」資料是客戶資料、以及訂單、銷/送貨單等資料建立；「採購/進貨」則是廠商與採購單的資料建立作業。以上三個流程與功能是本研究在資訊系統應用的主要範圍，並搭配依部門別、業務員別與銷售通路別之銷售分析與報表查詢、瀏覽與彙整，以及單純的應收與應付帳款整理。由於本研究於初期並無法確實掌握合作研究對象依規格分類之生產數量，在庫存管理部份乃採取即時、拉式供應鏈作業方式，即依訂單需求採購與出貨，較無法落實庫存量與進、出貨的控制；而票據使用系統及與舊資料轉檔、索引檔建立、年底結轉作業等相關的支援作業，於本研究中暫不適用。本行動研究之重要作業流程圖如圖 1 所示。圖 2 是單筆客戶訂單之建立，圖 3 則是設定 97 年 8 月 1 日至 97 年 9 月 30 日查詢條件下，資料以「客戶編號 + 倉號 + 交易日期」排序之客戶交易資料歷史瀏覽。

本推廣研究在銷售計畫初期花不少時間在界定資訊系統的基礎架構，與每筆客戶基本資料與訂單、採購單的建立，實因資料的正確性影響後續的分析結果甚鉅，因此各研究者間在訂單資訊傳遞之時效性與一致性有嚴謹的要求。不過，由於文旦是季節性很強的農產品，在中秋節前後有相當大的價差，而本年之文旦

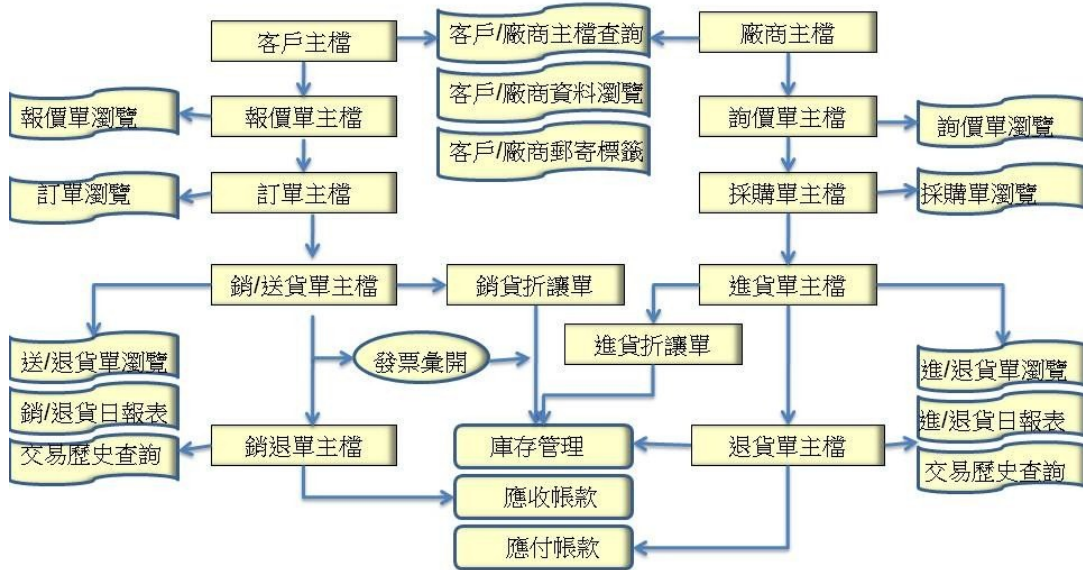


圖 1. 本研究資訊管理相關作業之流程圖 (資料來源：本研究整理)

Fig. 1. The flow-chart of business information management.

1 基本資料 2 訂單/銷貨 3 採購/進貨 4 庫存管理 5 帳款管理 6 銷售分析 7 系統維護 8 支援作業

客戶訂單主檔

單據編號 9709280010 單據日期 970928 31 預接訂單

客戶編號 C00005 客戶簡稱 張明瑜 業務人員 D2 瑩蓉區

幣別 NTD 臺幣匯率 1.00000 倉號 登錄人 SUPER

序號	物品編號	品名	詳述	單位	訂購數量
1	WD00001	麻豆旺仔老權文旦4A級	盒	2.00	
2	WD00011	運費--2盒	次	1.00	

加值稅：類別 1 稅率 % 外幣合計 2,100.00

稅前合計 2100.00 稅金 稅後合計 2100.00

交易條件 客戶訂單號

付款方式 現金 期票 天 即期票 票據兌現日期 付款日期 970928 31

送貨地址 臺北市羅斯福路四段一號台大農業陳列館 取消 結案 採購

圖 2. 客戶訂單建立作業圖示 (資料來源：本研究整理)

Fig. 2. The graph order form.

1. 基本資料 2. 訂單/銷售 3. 採購/進貨 4. 庫存管理 5. 帳款管理 6. 銷售分析 7. 系統維護 8. 支援作業

客戶交易歷史瀏覽

請選擇欲瀏覽之條件

客戶編號  客戶簡稱  排序方式 1. 客戶編號+倉號+交易日期

資料來源 ☐ 報價單 ☒ 訂單 ☐ 送貨單 ☐ 退貨單 產品大類

物品編號  --->  範圍瀏覽 ☒ 最近一次 ☐ 全部瀏覽

交易日期 970801  ---> 970930

客戶編號	客戶簡稱	倉	交易日期	單據編號	物品編號	品名
C00006	李雨容		970814	9708140020	WD00001	麻豆旺仔老欖文旦4A級
			970814	9708140020	WD00002	麻豆旺仔老欖文旦3A級
			970814	9708140020	WD00003	麻豆旺仔老欖文旦2A級
			970814	9708140020	WD00004	麻豆旺仔老欖文旦A級
			970814	9708140020	WD00013	運費--4盒以上
C00007	張明宜		970814	9708140010	WD00001	麻豆旺仔老欖文旦4A級
			970814	9708140010	WD00003	麻豆旺仔老欖文旦2A級
			970814	9708140010	WD00013	運費--4盒以上
C00008	程美華		970814	9708140030	WD00001	麻豆旺仔老欖文旦4A級
			970814	9708140030	WD00011	運費--2盒
C00009	賴韋成		970815	9708150010	WD00001	麻豆旺仔老欖文旦4A級
			970815	9708150010	WD00010	運費--1盒
C00010	陳建甫		970821	9708210020	WD00003	麻豆旺仔老欖文旦2A級
			970821	9708210020	WD00013	運費--4盒以上

圖 3. 客戶交易歷史資料瀏覽 (資料來源：本研究整理)

Fig. 3. The historical information of customers.

生產又因冬季氣候影響而晚熟，李姓農友文旦在接近中秋節前，短短兩週時間大量訂單湧入，產生研究者間資訊透明程度，趕不上狀況的變化，大家忙著救火解決眼前的問題，使得此進銷存系統的應用，未及詳實記錄整個銷售計畫的訂單資料，在後續應收、應付帳款與資料整合應用分析上未能達到預期的效果，有賴事後再鍵入各項資料於系統中，進行研究分析。

### 三、產量、成本估計

李農友的文旦柚共分三批次採收，因其倉庫不大，所以必須分三個地方存放，而且採收的量實在太大且分批進行，同時進行品管篩

檢、分級包裝，因此在產量的估計上就採去年的數量以 65,000 台斤計算。故成本的部分，包括承購文旦柚、紙箱設計費、紙箱、運費、

表 4. 本推廣研究之成本組成

Table 4. The cost classification of the extension research.

成本內容	金額
產品成本	\$1,755,000
設計費	\$8,000
紙箱製作費	\$84,000
運費	\$130,000
工讀生費用	\$55,330
總成本	\$2,032,330



展售工資等；而文旦柚收購價格乃依去年的批發商收購價格 25 元，再加 2 元計算，所以本研究承購文旦柚的產品成本為 1,755,000 元，另加 2 元的部分是希望農友負責分級、包裝、與協助郵寄等工作，以親身參與在短時間如何自我行銷產品的過程，至於運費則是由合作物流公司洽定納入，總計本推廣研究的成本為 2,032,330 元（表 4）。

#### 四、分級與品管

就產品安全性而言，要求將文旦柚送交農業藥物毒物試驗所檢驗，連同果皮與果肉皆加以評測，獲得「N.D.」（即未檢出任何農藥殘留）的肯定，顯示可以向消費者保證產品的安全可靠。就分級而言，由於文旦柚果皮較厚，無法採用光波測定，目前仍僅以人工經驗依據外表、重量加以分級，初步由李姓農友協同在地分級專家，區分為 A 級（禮盒裝）、B 級（批發市場）、C 級（以粒零售）、D 級（格外品）等四個等級。

#### 五、包裝與設計

輔導農民獨立自行銷售農產品，必須將產品的特色優點加以強調，因此，設計獨特的品牌與商標來達成市場產品區隔的效果相當重要。輔導團隊乃邀請專業設計師進行商標及紙箱圖案的設計，並經與李姓農友討論、修改、同意後印製，並依照過去經驗法則，以 10 台斤裝紙盒做為本次運銷禮盒裝之主要產品型態。其中紙箱上加印農業推廣中心品質認證的「賞」字標示，以增加產品之附加價值。

#### 六、定價與宣傳

農產品的定價策略是一門學問，定價正確可以直接提升績效，定價錯誤則會影響產品銷路，定價需要考量的因素甚多，一般訂價目標包含求生存、求取最大利潤、產品品質等，經行動研究者與協同研究者審慎討論，決定以品質為重點，作為訂價之標準，其分級如下：A 級品：16 粒（10 斤裝）1000 元；14 粒（10 斤裝）800 元；12 粒（10 斤裝）700 元；10 粒（10 斤裝）500 元。B 級品交由批發市場拍賣。C 級品以 3-4 粒 100 元促銷，格外品則裝袋自資運送各慈善機構捐贈給院童或老人享用。在產品宣傳方面，則以印製精美 DM，分送各宣傳點發送，另外透過關係網絡，以 EDM 用 e-mail 方式廣知各機關團體及親朋好友，並在 97 年 9 月 2 日由應邀上民視電視台「消費高手」節目，推介此一安全高品質的節令水果。

#### 七、行銷通路建構

農產品的通路之建構，在於選擇合適之銷售通路，並以最低之存貨、運輸、倉儲成本，適時、適地、適量的將合適的產品送至適當的消費者手中。一般而言，參與研究者必須了解通路建立初期容易有虧損的風險與短期不穩定的現象，在面對舊通路成員（如原先收購之行口商）抵制等問題時，才不致產生不必要的挫折感。同時在面對所服務之農民或農民團體質疑時，方得以充分之理由予以說明與化解。依據以上的認知，輔導團隊針對產品的級別，進行行銷通路的建構與開發，其中協同研究者在

過去已建立少數的關係行銷顧客亦同時納入為行銷對象，針對安全高品質農產品之特質及其主要顧客群（目標市場），擇定主要行銷通路之銷售計畫，分述如下：

#### （一）超市

台灣地區超市目前每年以平均 43% 的比例成長，超市也是都市人們購物之重要通路。更重要的是，喜愛無毒安全農產品之主要四類顧客群，亦為超市之主要顧客，所以講求安全無毒的產品透過超市此一通路自然較易銷售。故想要在短期內要進行大量銷售，決定以超市為主要通路之一，以 A 級品為主打產品，積極與農會體系之超市進行接洽，建構超市通路。最後輔導團隊與蘆洲市農會、台北縣農會、桃園縣農會、鹽水鎮農會等農會超市合作，進行產品銷售。

#### （二）機關團體、公司行號

針對大型之機關團體、公司行號可集中處理，在達到一定之訂購數量，則可依照訂單之數量、規格，安排配送路線，定點交貨，減少配送費用等優點，加上公司行號有中秋送禮的習慣，更有接獲大量訂單的機會。也積極與公司行號進行接洽，以大量採購可以免配送費用之促銷手法，擴大通路範圍。為了增加銷售效益，在大型公司更搭配員工餐廳展售的方式進行行銷。

#### （三）網路銷售

隨著固網、寬頻網路和無線通訊技術的精進，網際網路的使用對絕大部份人來說已是日常生活的一部份，應運而生的電子商務更是目前十分盛行的行銷方式。但由於輔導團隊在短時間、有限經費情形下，在網路行銷方面並無

法架設網站進行產品銷售，而僅採用病毒行銷 (Viral Marketing)，以 EDM (Electronic Direct Marketing) 的方式將產品訊息 Email 給之前有購買農產品的顧客名單，或由各顧客之人際網絡再輾轉 email 產品訊息，然後藉由 email 回覆、傳真與電話方式，進行預購與訂購作業。另外，本研究也與台北縣農會合作，將 A 級包裝商品在其「真情食品館」(www.ubox.com.tw) 銷售。

#### （四）國道服務區

國道服務區之通路，因周末往返之遊客眾多，可藉此銷售以零售為主之 C 級品，直接接觸陌生客源，進行體驗行銷，透過試吃與小額購買，間接帶動 A 級品之銷售，因此經與高速公路服務區接洽，在周五、周六與周日，分別在清水、古坑、泰安、關西四個服務區進行文旦展售與販賣，在此通路有十分不錯的成績。

#### （五）批發市場

其他如 B 級品則是透過批發市場拍賣之方式進行，格外品則以裝袋自資運送各慈善機構捐贈給院童或老人享用。

### 八、資訊聯繫（接單、出貨、物流、客訴）

由於輔導團隊成員分居台北、台中，而生產基地在台南麻豆，因此，資訊聯繫管道非常重要。關於產品散播、接單、送貨、客訴等事宜，在短時間資訊流量極大，必須依賴資訊管理系統的功能來處理，否則甚易遺漏與錯列重要訊息，造成誤解與損失。本次行動資訊溝通工具有電話、行動電話、傳真、電子郵件、即

時通訊、網路分享硬碟、資訊管理系統等，為行動研究帶來甚大的助益，另外此次活動主要出貨端由協同研究者夫婦兩人及三位女兒負責，繁重的工作壓力及資訊負荷雖是一大考驗，亦是難得的學習機會。

## 九、出貨與物流

文旦柚深受節令消費習性所限，今年由於節氣因素，從白露（採收期）到中秋節僅有一週之隔，因此，銷售的時間非常壓縮，出貨期間量大而緊迫，尤其有些客戶指定到貨時間，則考驗貨運公司的能耐，本次推廣研究中曾遭遇的問題包括未能於指定時間到貨、包裝毀損、送錯規格、送錯件數、紙箱外觀有貨運行的代號或收件人姓名致送禮不好看、下單後農民卻未寄出貨、重覆寄送等。本行動初期與在地小型貨運公司合作，無法達到客戶要求，引起多發客訴問題，後來即刻應變改與較大型全國性物流公司合作，則情形改善甚多。

## 十、顧客分析

在效益方面，可分為有形與無形兩部分。在有形之效益部分為降低成本，增加收益，基本上此次收益來自公司團體與個人購買（如圖4所示），以個人購買為最大宗，佔全部收益之55%，其中一般個人購買又佔個人購買之40.5%，所以可見農民長期累積電話、電子郵件之一般個人購買宅配可以支撐其收益。而休息站之個人客戶則可以協助增加陌生客源，這可以提供農民在進行行銷時一項很好的參考資料。在團體客戶中，農會團體也佔了收益之31.7%，若可以與其建立正常之通路合作關

係，更可穩定收益，讓農民在行銷上減少不少壓力。在無形效益部分，協同研究者可以了解其客戶分布，並快速累積固定客戶，有助於其在未來能夠自我行銷產品。

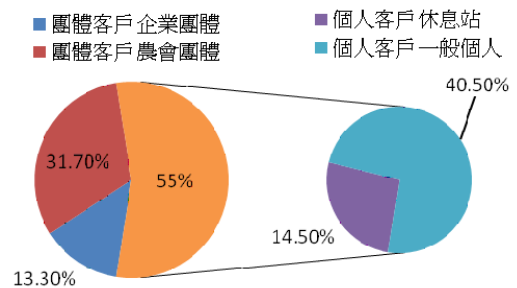


圖 4. 客戶類別分析

Fig. 4. The analysis of customers' classification.

## 十一、顧客管理

在顧客管理方面，必須細心、用心的對應、服務，才能培養出忠誠度高的顧客，幫助農友在其他農產品的銷售創造交叉銷售(Cross Selling)與口碑行銷(Word of Mouth Marketing)的效益。針對客戶服務，在接獲客戶訂單之後，行動研究者會以簡訊、傳真、電子郵件作再次的確認；收到匯款之後，也會以簡訊或電子郵件通知已收到貨款，貨品會依照指定時間與地點到貨；對於大型公司行號，在貨品送達之後，會以電話詢問到貨狀況與產品品質，希望提供較好的售後服務，以維繫良好的客戶關係。

在客訴處理部分，由於此次行銷，分為經由農會超市與行動研究團隊直接銷售之客戶兩大類。在農會超市方面，端看農會本身是否設有客服單位，若有，則由農會超市客服人員直接提供售後服務，若無，則由農會超市轉介客

戶之客訴，由團隊客服人員了解狀況，直接與客戶聯繫，解決客戶的疑問或問題。同時，透過本研究的進銷存管理系統，大部分的客戶資料都能有效保存，可進行顧客資料的分析以及安全高品質農產品目標客群的重新定位。

## 十二、殘貨管理

中秋節過後，文旦柚還剩餘約 500 盒，在儲存方面必須注意產品特性，儘量給予合適的空間，方能延長農產品品質及新鮮度，才能夠持續銷售。在銷售方面，除每星期搭配中興大學農業推廣中心所輔導其他農產品一起銷售，還參加有機農夫市集活動展售，團隊夥伴關係行銷等，並配合中興大學惠蓀林場咖啡饗宴活動持續三週週末、日促銷活動。文旦柚本身在種植方面指導農友施用生物鈣等適切資材，又保存得宜，截至 11 月初品質尚能維持，風味亦好，所以在後續促銷上也能獲得消費者的喜愛。

## 結論與建議

### 一、研究結論

行動研究旨在提升協同研究者的賦權增能，同時主要研究者在實踐中獲得理論與實務共証的愉悅與成長。此種研究旨趣與農業推廣的目的不謀而合，農業推廣致力於改變農民的态度、知識與行為，培養其自我解決問題的能力。本研究在推廣的角度上採取整合型套裝的推廣模式，從「產」到「銷」系統性的介入輔導，其成效可謂良好。另在研究取向上，本文較強調的秋節運銷部分，則參考行動研究方

法，一方面要顧及農民的固定合理收入，一方面要達到共同研究探索的學術成果，其中農民如果能夠學習養成獨立運作產銷業務能力的話，則將是本研究的最大收穫。茲將本研究結論分點列述如下：

- (一) 就生產技術輔導而言，本研究綜合創新觀念、技術指導與資材的提供在生產成本降低方面確有明顯成果，在產品安全性也得到檢證肯定，在品質控管方面則尚有甚大進步空間，可以肯定的是安全農業的推廣是逐步朝向有機農業前題與可行策略方向發展。
- (二) 就農業推廣策略而言，本研究認為過去單一技術或知識的傳播，對農民追求利潤的目標幫助不大，有時候零散個別的資材推介，反而讓農民莫衷一是，致成本提高。因此，採用整合型的諮詢顧問及套裝推廣模式成為行動研究的主軸，從生產到銷售的產銷價值鏈皆加以關照，不偏執一端，而且整納各領域專家的知識與經驗，適時引導農民解決生產階段的問題，並學習銷售階段的技巧與觀念，達成培育農民具有從產到銷與企業理念的農業推廣目標。
- (三) 就運銷職能而言，傳統的農產品通路，農民僅扮演單純的生產者角色，農產品則交由大盤商收購或批發市場拍賣，農民所得約為零售價格的三分之一，如果市場價格低落，農民的收入有可能不敷成本。因此，指導農民學習將自己的產品進行明確分級，再選擇不同的行銷決策，並適度的執行自我行銷，包括品牌設立、包裝設計、定價、宣傳、接單、物流、客訴等作

為，行動過程雖然艱辛繁雜，但整納其成果，農民可以獲得終端售價的五成至八成收入，同時，在協同研究中，農民對運銷職能的體會與理解則為非數字性呈現的收穫，亦即可以達成賦權增能的效果。

(四) 就行動研究者而言，雖然各為特殊領域的專家，但較多理論與概念的論述，較少實務行動的驗證，本次的合作實踐乃屬創新的嘗試，是一種探索性的行為。因為技術性指導風險較少，但產品運銷的介入直接攸關農民收益，風險甚高。行動過程中，面對理論與實務的落差，必須不斷的討論、評估與修正，亦須不斷與農民對話、溝通、協商；在短期間內要開拓客源、處理物流與客訴，又要時刻秉持研究的宗旨，研究者確實投資於一個壓力與工作量皆重的場域之中，但總結而論，其成果是可證而自許的，研究者獲得的經驗與心得應非其它研究取向所可比擬。

(五) 就綜合效益而言，在經濟面上，農民除了在生產成本上降低 83,600 元，在產品運銷上則收入 1,755,000 元，其成果堪稱可觀。在推廣面上，則建構一個整合型套裝輔導模式足供各推廣單位參採，尤其將「農藥肥料減量的安全高品質農業管理模式」與農產品農民自我行銷的行動研究加以結合，創新出農業推廣的不同內涵與績效，有助於肯定農業推廣的重要性、知識性與貢獻度。

(六) 就協同研究者的學習效果而言，協同研究者李姓農友為一篤實木納之專業農，過去並無自我行銷產品的經驗，參與本次研究

時，其帶領妻子、三位女兒全程投入，經歷前述行動歷程，由協同研究者自述及行動研究者記錄觀察，其學習的成果包括：

1. 安全高品質的產品是區隔市場的最佳利器。
2. 自我品牌設定除了易於推介產品外，連在批發市場亦有助於拍賣價格。
3. 明確的分級、品質齊一，才能塑造口碑。
4. 如何與顧客對應，解決其客訴問題。
5. 隨時立即記錄通話內容，與客戶資料。
6. 先進先出的出貨原則，與系統化的貨品倉儲排列。
7. 試吃品務必要用最佳產品。
8. 行銷期程的規劃與啟動應更提早兩個月。
9. 對於產量與級別估計應更具彈性態度，因為掛在果樹上與採收下來的實際數量差距不小。
10. 自我行銷雖然獲益較佳，但行銷仍需投入成本，且具風險，本身承受的工作量與壓力亦大。
11. 三位女兒免費上了一堂真刀實槍的自我行銷寶貴課程，對於未來承擔此工作，助益甚大。
12. 本研究所形成的管理資訊系統，以及客戶類別、客戶資料應是一筆無形的資產。

## 二、研究建議

農業有別於其它產業，生鮮農產品更炯異於其它食品與用品，其因具生物性特點而有難以保存，量大而重，品質難一致，易受自然環境條件影響等不利要素。因此，經營農業的風險亦遠高於其它行業，對風險管理的重視也應

加以強調。在實務操作上，不論生產階段到運銷階段時時會面對風險，經營者亦需隨時解決風險所產生的問題，並思考預防之策。本研究的建議即從風險管理的角度，從行動過程中整納出風險所在，供予農業同仁參採。

- (一) 注意氣候變遷的風險：近年由於溫室效應導致氣候異常現象，降水集中而量大，在在皆影響農作物的生長與管理，雨水過多除會影響甜度與品質，亦會增加病蟲害的嚴重度，因此，過去的田間管理經驗必須做大幅的修正，如採用本文所推介的安全農業管理模式，否則將會面臨更嚴重的農業經營危機。麻豆文旦柚即面臨此項危機，而有整體品質下降的趨勢與隱憂。
- (二) 注意特殊節氣的風險：文旦柚被媒體定位為中秋節的應景水果，反而造成其運銷的時間壓迫，尤其今年的節氣遇到白露採收到中秋節僅隔一週的特殊情境。因此，在促銷時程、品質管控與市場價格上皆遇到往年所無的困難，建議注意此種風險，並應提前一個月以上規劃運銷作業。
- (三) 注意景氣高低的風險：景氣好壞直接影響買氣與銷售情形，本研究不巧遇到景氣低迷時機，大家撙節支出，節令送禮亦減縮不少，因此，必須考量設計 5 斤裝禮盒，以符應景氣，避開風險。
- (四) 注意估價計量的風險：雖然農產品可依據採收後的總重量來議（定）價，但在契約形成時若尚未採收，承銷商便須依賴經驗與果樹上可見的情形來判斷 A.B.C.D 級品的比例，則此項分級的預測攸關成本估計與運銷成果，因此，此項風險仍值得加

以注意考量。

- (五) 注意產品品質的風險：農產品縱使出自同一果園，甚至同一果樹，其品質仍會出現明顯高低差距的情形。因此，如何在技術上指導農民統一步驟以降低自然差異現象，如何在產品分級做到確實，如何在顧客反應不良時如何說明並予補救等，皆是行動過程中應予事先模擬並能在風險發生時採取適切措施的注意要點。
- (六) 注意認知落差的風險：農民的認知、態度、行為的改變並非一蹴可及，因此，在創新技術的指導以及企業理念的傳輸過程，農民雖然有心自願採用參與，但仍明顯存有時間上及程度上的落差，尤其在多元資訊環境中，同時發生資訊干擾現象，故在行動研究中應體會此種風險，並隨時與農民對話、溝通、引導，而不斷檢討、修正、強化。
- (七) 注意契約合同的危機：本研究秉持輔導農民理念，僅以口頭約定數項重點合同，並未與農民簽訂書面契約，但在運作過程中，發現農民仍有記憶落差或態度反覆情形，有時恐危及合作研究的信任機制，因此，建議仍以約定後簽訂書面契約來規範後續作業，同時提升農民信守企業契約的精神。在產品下單作業上，亦應先簽妥預訂單方為上策，尤其是數量大的客戶，否則其反悔後會造成存貨問題。
- (八) 注意聯繫協調的危機：本次研究團隊分處三地，尤其分級包裝及出貨點在麻豆農民果園，各種資訊往來量大繁複，若出差錯則成本增加，因此，建議責由專人處理訊

息，集中管理較為理想。

- (九) 注意通路建構的危機：過去本研究之合作個案農戶之農產品皆透過行口銷售，毫無通路基礎。在進行本次行銷活動時，必須重新建構通路，故期初研究團隊花費很多時間在接觸通路上，且通路效益恐難於短時間內評估。若農民在進行行銷時，應有長期建置客戶與通路商之資料庫之預算與心理準備，逐步累積資源，必能大幅提升農民之整體收益。
- (十) 注意殘貨管理的危機：任何農產品運銷行動皆有可能出現殘貨問題，本次行動歷經努力仍殘存約 5 千斤的禮盒裝產品，幸文旦柚有耐儲存之特性，約可延長產品壽命 2 至 3 個月，輔導團隊決定以特價搭贈、配合各項展售活動、捐贈慈善團體等策略來進行殘貨的消化。

2nd edn., Jossey-Bass, San Francisco.

6. Van den Ban, A. W. and H. S. Hawkins. 1996. Agriculture Extension, 2nd edn., Blackwell Science Ltd, Oxford, UK.
7. Kindon, S. L., P. Rachel and K. Mike (EDT). 2008. Participatory Action Research Approaches and Methods: Connecting People, Participation and Place, N.Y. Routledge.
8. Whyte, W. F. 1991. Participatory action research, Newbury Park, CA: Sage Pubns.

Received: January 7, 2008

Accepted: August 4, 2009

## 參考文獻

1. 吳明隆。2001。教育行動研究導論—理論與實務。五南圖書出版有限公司，台北市，p. 26。
2. 陶蕃瀛。2004。行動研究：一種增強權能的助人工作方法。應用心理研究，第 23 期 33-48 頁。
3. 夏林清等譯。1997。Altrichter, Posch & Somekh 著。行動研究方法導論—教師動手做研究。遠流出版事業股份有限公司，台北市，p. 9。
4. 蔡清田。2000。教育行動研究。五南圖書出版有限公司，台北市，p. 16。
5. Block, Peter. 2000. Flawless Consulting,

2nd edn., Jossey-Bass, San Francisco.

6. Van den Ban, A. W. and H. S. Hawkins. 1996. Agriculture Extension, 2nd edn., Blackwell Science Ltd, Oxford, UK.
7. Kindon, S. L., P. Rachel and K. Mike (EDT). 2008. Participatory Action Research Approaches and Methods: Connecting People, Participation and Place, N.Y. Routledge.
8. Whyte, W. F. 1991. Participatory action research, Newbury Park, CA: Sage Pubns.

Received: January 7, 2008

Accepted: August 4, 2009

## 參考文獻

1. 吳明隆。2001。教育行動研究導論—理論與實務。五南圖書出版有限公司，台北市，p. 26。
2. 陶蕃瀛。2004。行動研究：一種增強權能的助人工作方法。應用心理研究，第 23 期 33-48 頁。
3. 夏林清等譯。1997。Altrichter, Posch & Somekh 著。行動研究方法導論—教師動手做研究。遠流出版事業股份有限公司，台北市，p. 9。
4. 蔡清田。2000。教育行動研究。五南圖書出版有限公司，台北市，p. 16。
5. Block, Peter. 2000. Flawless Consulting,